



HAL
open science

Le Design Thinking - Au coeur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation

Fabien Bonnet

► **To cite this version:**

Fabien Bonnet. Le Design Thinking - Au coeur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation. *Approches Théoriques en Information-Communication*, 2021, 3 (2), 10.3917/atic.003.0025 . hal-04532828

HAL Id: hal-04532828

<https://hal.science/hal-04532828v1>

Submitted on 4 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bonnet F., « Le Design Thinking – Au cœur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation », *Approches théoriques de l'Information Communication*, vol. 3, n°2 (2021). [[En ligne](#)]

Le Design Thinking – Au cœur d'un discours sur la rationalisation de l'émergence en organisation

Fabien Bonnet

Université de Haute-Alsace, CRESAT

fabien.bonnet@uha.fr

Résumé : La créativité et l'innovation apparaissent comme des thématiques majeures des discours managériaux, que ce soit en termes d'identité professionnelle ou de recommandations pour les praticiens. Le design et les designers se trouvent fréquemment mobilisés dans ces discours, notamment à travers l'emploi de la formule « Design Thinking » dont cette contribution vise à mettre en évidence les modalités spécifiques de circulation entre les milieux managériaux et ceux de la recherche. Nous questionnerons l'imaginaire ainsi convoqué et développé, notamment à l'aune d'une créativité avant tout pensée comme maîtrisable.

Mots clés : discours managériaux, créativité, Design Thinking, compétence, évaluation

Abstract : Creativity and innovation appear to be major themes in managerial discourses, whether in terms of professional identity or recommendations for practitioners. Design and designers are frequently mobilised, notably through the use of the formula 'Design Thinking'. This article aims to highlight the circulation of this notion between managerial and research circles. We will question the imaginary developed in these discourses, particularly regarding a creativity thought to be controllable.

Keywords : managerial discourses, creativity, Design Thinking, competency, evaluation

La créativité représente une thématique majeure des discours managériaux contemporains. Au-delà d'une posture qu'il serait possible de constater face à certaines situations professionnelles, elle s'est hissée au rang des compétences attendues, quasi implicites, au

rang de ces « *soft skills* » exigibles d'un nombre toujours plus grand d'acteurs des organisations. Yanita Andonova et Anne-France Kogan (2019) ont notamment coordonné un ensemble conséquent de travaux à propos de cette créativité qu'il est possible d'appréhender en termes d'injonctions managériales, à la croisée des énoncés performatifs (Bouillon et al., 2007 ; Cooren, 2010) et des enjeux d'évaluation. (Lépine, 2014) Le 21^e congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, qui s'est tenu à la MSH Paris Nord du 13 au 16 juin 2018 a pu témoigner du foisonnement des travaux à ce sujet. La présente proposition d'article questionne l'émergence d'un discours spécifique sur cette créativité en contexte managérial, lequel revendique une forme d'inspiration dont le design serait la source. (Boland & Collopy, 2004; Brown, 2009a) À cette fin, cette contribution s'inscrit dans une dimension exploratoire et vient questionner à la fois le processus par lequel cette thématique du design est convoquée et l'imaginaire — représentations et valeurs (Jodelet, 1989 ; Moscovici, 2005 ; Abric, 2011) — dont cette convocation témoigne, notamment à propos de ce que sont ou de ce que devraient être les organisations. Plus spécifiquement, nous nous intéresserons ici aux mobilisations de la notion de *Design Thinking* sur la base d'un corpus de publications extraites de la presse quotidienne nationale et de la presse francophone spécialisée en management au cours des cinq dernières années. Notre approche sera également complétée par la prise en compte d'un corpus de publications scientifiques internationales dédiées au *Design Thinking* au sein des *Design Studies* et des Sciences de gestion. L'analyse croisée de ces deux corpus visera à mettre en évidence la circulation de discours dont nous chercherons à démontrer le caractère instituant avant d'en proposer une analyse en termes de représentation et de construction des pratiques managériales. Plus spécifiquement, dans le cadre d'une approche critique de la communication organisationnelle (Heller et al., 2013), c'est bien la dimension normative de ces discours instituant le « *Design Thinking* » comme pratique créative en organisation que nous souhaitons spécifiquement questionner ici en termes de rationalisation.

Dans un premier temps, nous montrerons les effets de sens qui entourent la convocation, en contexte managérial, de la notion de design. Dans un deuxième temps de cet article, nous reviendrons sur les productions médiatiques au cœur de la promotion du « *Design Thinking* » comme domaine d'intervention.

Figure du designer et pratique du *Design Thinking*

Que ce soit dans le cadre de manuels destinés à un public académique, dans celui d'ouvrages proposés à des fins de veille professionnelle par des consultants, ou enfin dans le cadre de formations ou missions de conseil en organisation, les managers sont, depuis une dizaine d'années, exposés au renforcement de discours évoquant les apports de ce qui est qualifié de

« *Design Thinking* ». Popularisés dans la sphère managériale par des entreprises de conseil en innovation, la plus célèbre d'entre elles étant IDEO, ces termes désignent, selon les sources, une « méthode », une « démarche », une « posture », une « philosophie », une « boîte à outils » ou un « processus » applicables dans un contexte organisationnel marqué par la pression concurrentielle.

Le succès d'une telle dénomination ne peut cependant masquer la complexité de la formulation. En effet, avec le *Design Thinking*, nous nous trouvons en présence d'un néologisme à l'échelle des pratiques managériales observables en France, d'un anglicisme et de la convocation d'une notion qu'il aurait été possible de considérer comme extérieure au champ de la gestion, celle de design. Dans le cadre d'une recherche menée en Sciences de l'Information et de la Communication, les pratiques associées à ce design, mais aussi leurs discours d'accompagnement tout autant que le processus de mise en scène dans d'autres cadres que celui des agences et des écoles spécialisées, représentent un objet que nous avons pu considérer comme « idéal », (Bonnet, 2019) tant une approche en termes de complexité des processus de signification semble indiquée pour y voir plus clair.

Le souhait d'éviter une perspective essentialiste quant au phénomène qualifié de *Design Thinking* nous conduit à revenir sur le contexte dans lequel cette dénomination est apparue, contexte d'ailleurs documenté dans diverses publications de recherche dans le champ du design. Au sein de ce champ des *Design Studies*, la question de la nature, mais aussi celle de la spécificité des activités relevant du design apparaissent comme un leitmotiv, tant ces pratiques ont pu faire l'objet de définitions diverses par des designers-chercheurs eux-mêmes engagés dans des processus de création mobilisant et élaborant un cadre axiologique spécifique, voire un projet politique au sens large du terme. Cette controverse dans la caractérisation et la dénomination de pratiques qu'il s'agit de nommer et d'instituer dans le champ managérial nous conduit d'ailleurs, pour la suite de cette contribution, à reconnaître dans les termes « *Design Thinking* » une formule, au sens d'Alice Krieg-Planque. (Krieg-Planque, 2012, p. 110-117) Au-delà d'une diversité de points de vue, cette polysémie du terme peut aussi être envisagée à l'aune d'une évolution du design lui-même, dans ses finalités tout autant que dans ses modes d'exercice. Adoptant une perspective diachronique, Alain Findeli et Rabah Bousbaci (2005) ont pu insister sur ce qu'ils qualifient d'« éclipse de l'objet dans les théories du projet en design », c'est-à-dire sur un processus par lequel les théories du design auraient successivement mis l'accent sur les artefacts, puis sur les processus et finalement sur les acteurs des projets. Le design lui-même apparaît alors comme un champ de réflexion et un ensemble de pratiques dont la caractérisation s'avère particulièrement complexe, à la fois en synchronie et en diachronie. Manuel Zacklad en propose une modélisation tridimensionnelle rendant compte à la fois du type d'artefact produit (objet, visuel, interaction,

service ou espace), des dimensions prises en compte dans le processus de conception (forme, fonction, expérience, symbolique) et des modalités d'engagement dans les projets (mode projet, *design thinking*, design participatif ou design rhétorique). La complexité de cette modélisation appelle selon lui une réflexion à propos du design qui ne peut être qu'interdisciplinaire (Zacklad, s. d.) et qui doit dans tous les cas intégrer cette complexité sans la morceler.

La question de ce que font les designers ne va donc pas de soi. Elle revêt une part insoupçonnée de complexité et, au-delà des actes, c'est peut-être la posture de ces professionnels qui peut être questionnée et dans laquelle pourrait être identifiée ce qui fait la spécificité du design, et sa potentielle plus-value, d'un point de vue aussi bien pratique que critique. Les modélisations de cette posture sont nombreuses et témoignent d'ambitions diverses, mais l'une d'entre elles a rencontré un succès d'audience bien supérieur aux autres, celle proposée au sein de son agence IDEO par Tim Brown en termes de *Design Thinking*. Partant d'un retour d'expérience quant à la pratique du management par projet quand les objectifs poursuivis sont formulés en termes de créativité, ce dernier a popularisé cette formule à travers un ouvrage (Brown, 2009a) établissant un lien, jusqu'alors peu évoqué dans le champ managérial, entre innovation et design. À travers le succès de cet ouvrage, doublé d'une conférence TEDx (Brown, 2009b) à très forte audience, il a ainsi mis en visibilité le design comme levier d'innovation en organisation hors du milieu habituel des professionnels — praticiens, chercheurs, créateurs, enseignants — directement concernés par cette pratique. Ce succès d'audience, accompagné de celui d'IDEO dans le domaine du conseil en management, a fait l'objet de nombreuses publications, que ce soit dans le champ des recherches en Sciences de gestion ou dans la presse spécialisée. Ces publications, insistant généralement sur le potentiel des outils développés par IDEO et sur le renouvellement des conceptions managériales qu'ils sous-tendent, peuvent être considérées comme représentant le point de départ de la circulation des discours relatifs au *Design Thinking* parmi les professionnels du management. Les circuits empruntés par cet énoncé en circulation sont alors ceux de la recommandation en milieu professionnel avec la publication de manuels actant l'émergence d'un champ de pratiques qu'il s'agit, pour les professionnels concernés, de documenter tout autant que de construire, avec l'organisation de conférences, d'ateliers, mais aussi, in fine, avec l'institutionnalisation du *Design Thinking* parmi les savoirs pratiques légitimes, comme lorsque la D-school France⁴ s'est ouverte au sein même de l'École des Ponts. La posture professionnelle ainsi mise en avant comme « inspirante » s'affirme alors

⁴ <https://www.dschooll.fr>

comme une compétence susceptible d'occuper une place centrale dans un programme de formation ou dans une prestation de conseil.

La question de la spécificité d'une approche des projets par le design ou par les designers n'est pourtant pas nouvelle. Son expression la plus marquante est peut-être à rechercher dans l'ouvrage que Nigel Cross (2006) a consacré aux « modes de pensée » des designers, lequel est fréquemment mobilisé a posteriori pour servir de caution aux praticiens du *Design Thinking*. Mais, sans prétendre à l'exhaustivité de cette généalogie, il est possible de retrouver pareille interrogation dans les travaux de Klaus Krippendorff (2005), dans ceux de Richard Buchanan (Margolin & Buchanan, 1995), de Donald Schön (1983) ou même, à la frontière du design et de l'ingénierie, dans ceux de Herbert Simon (1969). Nous proposons même l'hypothèse selon laquelle les *Design Studies*, souvent alimentées par des chercheurs-praticiens ou chercheurs-créateurs, ont en commun ces questions fondamentales du « pourquoi » et du « comment » le design peut être pratiqué. Du point de vue des Sciences de gestion, le management par le design a lui aussi fait l'objet de travaux nourris. (Borja De Mozota, 2018)

Une approche info-communicationnelle de ces phénomènes ne peut donc trancher en faveur ou en défaveur de l'originalité, ni même de l'intérêt d'une posture caractérisée par le *Design Thinking*. Elle n'en a ni les moyens ni la vocation. Son apport réside cependant, selon nous, dans la possibilité d'une focalisation sur le processus par lequel la formule « *Design Thinking* » a gagné en signification parmi les professionnels concernés. Cette approche nous conduit à insister sur le fait que les discours le présentant comme activité cognitive potentielle des managers mobilisent une notion exotique parce qu'issue d'un milieu jusqu'alors assez extérieur aux cercles managériaux. Plutôt que sur le sens potentiellement intrinsèque de l'énoncé « *Design Thinking* », il nous semble pertinent de mettre l'accent sur la circulation de cette formule, c'est-à-dire à la fois sur les modalités de son appropriation et sur la manière dont elle a été empruntée à d'autres acteurs, ou enfin celle dont elle a été citée dans les sphères professionnelles ou de la recherche. À ce titre, nous pouvons insister sur le fait que l'action de Tim Brown a surtout été remarquable par le transfert qu'il a opéré, d'un milieu vers l'autre, d'une aire de légitimité à une autre. Ce transfert a été celui d'un imaginaire spécifique, en rupture avec les modèles linéaires propres à ce que Armand Hatchuel qualifie de « conception réglée ». (Hatchuel et al., 2014) Les discours professionnels assurant la circulation de la notion de *Design Thinking* se caractérisent en effet par la mobilisation d'un imaginaire commun, de représentations et de valeurs dont on observe qu'elles sont attribuées à Tim Brown et *in fine*, au design lui-même. Le processus de légitimation est donc double. Le design est au cœur d'un imaginaire puissant articulante, pour les profanes, matérialité, expérimentation et innovation. (Johansson-Sköldberg et al., 2013) Cet imaginaire, cohérent avec les valeurs et aspirations de managers en quête d'innovation légitime un intérêt accordé

à des pratiques design jusqu'alors perçues de manière très restrictive, comme liées à une posture de créateur-artiste. À la fois designer et manager, mais surtout consultant légitimé par son succès, Tim Brown est alors impliqué dans un processus d'incarnation et de portage du *Design Thinking* en émergence. Il joue le rôle de tiers médiateur en soutenant un imaginaire relatif aux liens entre management et design.

Ces liens, ces influences réciproques font l'objet de nombreuses publications sous différents formats, visant des publics à différents niveaux d'expertise. Richard J. Boland et Fred Collopy (2004) ont sûrement été ceux qui ont convoqué cet imaginaire de la manière la plus explicite au sein des recherches en Sciences de gestion, évoquant le management comme « un design ». Notre hypothèse principale réside dans le fait que l'imaginaire convoqué et développé par ces travaux s'appuie sur une représentation centrale, celle de l'émergence, dont on retrouve d'ailleurs les traces, du point de vue la recherche, dans les conceptions auto-poïétiques de l'organisation souvent présentes en Sciences de l'information et de la communication et notamment dans le champ des approches communicationnelles des organisations. (Bouillon et al., 2007) Ce qui nous semble en jeu ici, c'est l'idée selon laquelle des savoirs pourraient être façonnés par l'action, mais dissimulés au cœur d'organisations considérées comme trop contraignantes. Ces savoirs pourraient être révélés, mis en condition d'expression et d'opérationnalisation par l'entremise d'une pratique dont il est rapporté qu'elle intégrerait la complexité à ses modes de pensée. (Buchanan, 1992)

Mise en scène du Design Thinking comme outil de rationalisation de l'émergence

Après avoir précisé la manière dont la figure du designer est convoquée dans les discours sur le *Design Thinking*, notamment à des fins de légitimation, la seconde partie de cet article s'attardera sur les productions médiatiques au cœur de cette promotion d'une posture potentiellement managériale.

Nous l'avons vu, le *Design Thinking* a fait et fait encore l'objet de très nombreuses prises de parole, que ce soit dans la presse spécialisée ou dans le cadre de mises en scène et revendications produites et diffusées par des praticiens — formateurs et consultants — à des fins d'autopromotion. Au-delà du système de valeurs que nous avons déjà pu évoquer, nous souhaitons maintenant insister sur la forme — pour ne pas dire la matérialité documentaire (Jeanneret, 2011) — de ces productions. Nous passerons rapidement sur le soin accordé à bon nombre de ces publications en matière de composition, d'illustration, voire d'impression. La constitution d'un univers graphique évoquant la sophistication des revues d'arts appliqués

se double d'emprunts au monde managérial. Les espaces vides sont amples. Les papiers sont glacés. Les notes apparemment manuscrites sont nombreuses. Les activités représentées sous forme photographiques sont mises en scène dans des locaux où les bureaux sont rares et où l'aménagement s'inspire davantage des ateliers et des *open spaces* associés aux organisations innovantes. Le discours développé à propos du *Design Thinking* semble ainsi porté par des formes dont la configuration a visé une cohérence avec les supposées préoccupations esthétiques des designers. Il est surtout mis en forme à travers de nombreuses références aux *makerspaces* envisagés comme autant de lieux du changement social. (Berrebi-Hoffmann et al., 2018) Ainsi, l'esthétique développée semble faire souvent référence à une culture de conception spécifique, (Bonnet, 2021) à la croisée d'une culture organisationnelle accordant une place de choix à la matérialité et d'un cadre axiologique de nature plus politique.

De manière plus spécifique, ces différentes publications ont également en commun de mobiliser des représentations graphiques comme autant de modélisations des activités mentionnées. La modélisation du processus associé par Tim Brown au *Design Thinking* fait ainsi partie des éléments visuels les plus fréquents, que ce soit sous sa forme originale ou en tant que point de référence à partir duquel les différents commentateurs auront ajouté leurs précisions et nuances spécifiques comme autant d'avantages concurrentiels. De manière générale, le discours sur le *Design Thinking* est ainsi appuyé, dans les publications destinées à un public de managers, sur la représentation de processus, de flux figurés notamment par des formes géométriques alignées alors que le sens de lecture est précisé par des flèches. Il est possible d'y voir les traces d'une certaine culture esthétique propre au management. On peut aussi et surtout y voir l'expression graphique d'un discours normatif à propos du travail et des outils de gestion, un discours dont la portée axiologique ne saurait être oubliée. (Chiapello, 2013) En effet, généralement linéaires ou circulaires, dans tous les cas destinés à proposer une représentation synthétique des activités, ces schémas ont selon nous la particularité de mobiliser un imaginaire de la maîtrise. Ce qui est linéaire ou cyclique est avant tout maîtrisable, pilotable, évaluable. Face à la complexité des enjeux d'innovation et de compétitivité, la maîtrise attendue des managers est évaluée sur la base de leur capacité à mettre en œuvre des mesures efficaces, lesquelles sont envisagées comme autant d'étapes pour de tels processus qui visent une forme de fluidité. (Vatin, 1987)

Le *Design Thinking*, fruit d'un transfert, d'une médiation entre les champs du design et du management, c'est-à-dire entre deux champs tous deux porteurs d'une grande complexité, se trouve ainsi représenté par ses praticiens et promoteurs sous la forme d'un processus linéaire en cinq étapes : « empathie, définition, idéation, prototypage, test. » Au cœur des discours circulant à propos du *Design Thinking*, ce processus figuré et évoqué textuellement fait l'objet

de multiples appropriations. Il est par exemple reconnaissable dans les dispositifs de pilotage des projets d'innovation, les « *pipelines* » proposés sous la forme de tableaux ou « *mappings* » par de grands groupes de conseil en management tels que le Boston Consulting Group⁶ ou Luma Institute.⁷ L'enjeu semble alors être sa déclinaison vers des contextes d'application différents, vers des métiers ou des enjeux qui varient. Le processus proposé par Tim Brown n'est alors pas cité explicitement. Il apparaît comme une référence implicite permettant de justifier un mode d'organisation potentiellement en rupture avec le précédent.

Cependant, si le processus représenté est linéaire en apparence, avec ses cinq étapes, il nous est possible de remarquer que cette linéarité est permise par le fait que la complexité se trouve en quelque sorte « encapsulée » dans certaines des notions convoquées et figurées comme autant de bulles colorées. L'« empathie » représente ainsi le premier temps de la démarche recommandée, avec tout ce que cela implique de difficultés dès qu'est posée la question des méthodes permettant cette décentration des professionnels. L'étape de la « définition » gagne également à être appréhendée dans sa complexité tant elle a trait à une problématisation, laquelle ne pourra faire l'impasse sur un cadrage notionnel propre au projet concerné. L'« idéation » est celle des cinq phases qui évoque le plus directement la notion d'émergence évoquée plus haut, laquelle ne saurait être réduite à une seule question d'outillage. Les phases de « prototypage » et de « test » définissent un processus itératif dont le caractère linéaire n'est pas évident. À l'incertitude qui entoure créativité et innovation, à l'émergence des usages, à la boîte noire de l'appropriation et à la complexité du déploiement en organisation, succède dans de nombreux discours la promesse d'une empathie associée à la « force brute » de l'itération au cœur même d'un processus linéaire.

Précisons qu'il est question ici des discours produits par les praticiens, par les relais du *Design Thinking*, dans leur diversité, et pas des modélisations proposées par Tim Brown lui-même ou par les chercheurs en design les plus impliqués dans ces questions. Les modalités d'appropriation du discours expert sur ce transfert, sur cette médiation opérée entre design et management, s'avèrent très diversifiées et trahissent un degré d'expertise lui-même variable, certains professionnels insistant par exemple sur la nécessité de ne pas rechercher une boîte à outils qui serait indépendante d'une « posture » plus complexe à définir.

Si le *Design Thinking* a pu être perçu par certains acteurs économiques comme un levier prometteur pour le renouvellement des pratiques managériales, il a aussi fait l'objet d'une controverse, notamment parmi les praticiens et chercheurs spécialisés dans le champ du design. Que reste-t-il du design dans la représentation qui en est faite par les managers ? Certains ont même proposé de distinguer le *Design Thinking* des managers d'un « *Designerly*

⁶ <https://www.bcg.com>, dernière consultation le 26/01/2022

⁷ <https://www.luma-institute.com>, dernière consultation le 26/01/2022

Thinking » (Johansson-Sköldberg et al., 2013) propre aux designers pour clarifier les termes d'un échange interdisciplinaire potentiellement conflictuel. Nous ne souhaitons cependant pas trancher en termes d'authenticité ou de pureté des intentions exprimées par les professionnels cherchant dans le design une potentielle inspiration. Nous proposons plutôt d'intégrer à notre raisonnement une dimension supplémentaire liée, elle aussi, au contexte dans lequel le design est convoqué comme motif et comme caution. En effet, de nombreux discours tendant à instituer le *Design Thinking* au rang des compétences managériales insistent sur le fait que cette compétence est ou peut être externalisée, confiée à un tiers. Le Design Thinking s'affirme ainsi comme un produit de conseil fréquent pour des consultants en management. Par ailleurs, à la marge des équipes pourront être identifiées des fonctions de « facilitateur ». Enfin, les « Labs d'innovation interne » (Foliot et al., 2019) promoteurs de ce type de démarche gagneraient à se développer également à la marge des organisations dont elles cherchent à stimuler les processus d'innovation. Ainsi, celui ou celle qui mobilise le *Design Thinking* pour développer des projets est représenté comme assurant une médiation entre l'organisation et l'utilisateur, une médiation par ailleurs justifiée en termes d'amélioration de l'« expérience » proposée à ce dernier. Dans cette perspective, défendu en termes de renouvellement des pratiques managériales et des modèles organisationnels, le *Design Thinking* s'affirme selon nous avant tout comme relevant d'un domaine d'intervention. (Bonami et al., 1993)

Or, dans la mesure où cette intervention a historiquement pris la forme de prestations de conseil avant que ne soient envisagés des modèles d'intégration aux organisations, le *Design Thinking* ne se contente pas de circuler comme une formule désignant une pratique managériale. Sa mobilisation se trouve aussi évaluée selon les modalités communément appliquées aux prestations de conseil, ce qui peut être anticipé par les acteurs souhaitant promouvoir ces prestations. L'intervention est limitée dans le temps. Elle est donc généralement promue en termes d'efficacité à court terme plutôt que de précision face à la complexité organisationnelle. Si l'« expérience » est évoquée, c'est pour en rechercher l'« optimisation ». Quand la créativité représente une injonction potentiellement anxiogène, tant à l'échelle individuelle qu'à celle du collectif, l'intervenant propose un « produit de conseil » dont la clarté — notamment appuyée sur la linéarité du processus à appliquer — s'inscrit dans une perspective de réassurance.

Conclusion

Au-delà des discours sur la complexité d'une posture spécifique aux designers, nous avons pu mettre en évidence le caractère réducteur des discours sur le « *Design Thinking* », discours

managériaux insistant avant tout sur le phasage d'un processus pensé comme un outil à maîtriser. Pourtant, nous souhaitons insister sur le fait que ce constat ne doit pas être interprété à l'aune de ce qui serait une faiblesse intrinsèque du « Design Thinking » au plan théorique. Il est davantage lié aux modalités de circulation de cette formule, lesquelles mobilisent des supports conçus pour mobiliser et élaborer une représentation elle-même simpliste des activités de design, notamment en termes d'esthétisation. Par ailleurs, l'analyse de cette circulation doit aussi prendre en compte le fait que la formule considérée a été mobilisée fréquemment dans un contexte d'intervention et notamment de prestation de conseil. La promesse ainsi désignée a subi les rationalisations propres à la mise sur le marché d'une offre appelée à être concurrentielle, porteuse d'une promesse claire, différenciée, ciblée sur les besoins supposés d'un segment identifié de population.

Pourtant, la réflexivité tient une place centrale à la fois dans la notion et dans la pratique de l'intervention, à la fois comme substrat et comme produit de celle-ci. C'est assurément ce qui peut expliquer partiellement le succès d'un *Design Thinking* dont la dénomination emprunte au Design, convoque l'imaginaire du Design, discipline dont l'ambition peut être celle d'une réelle complexité, mais dont certains acteurs, mal à l'aise dans leur rationalité, retiendront le sens esthétique, l'ancrage dans la matérialité, voire un « supplément d'âme ».

Références

- Abric, J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Presses Universitaires de France.
- Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M.-C., & Lallement, M. (2018). *Makers : Enquête sur les laboratoires du changement social*. Éditions du Seuil.
- Boland, R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford University Press.
- Bonami, M., de Hennin, B., Boqué, J.-M., & Legrand, J.-J. (1993). *Management des systèmes complexes : Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck.
- Bonnet, F. (2019). Le design comme objet idéal pour la recherche en communication ? *Interfaces numériques*, 8(1), 191-194.
- Bonnet, F. (2021). Culture.s de conception—Entre « progrès », « innovation » et « stratégie », quels signes, quels dispositifs et quels modèles d'organisation pour se projeter

aujourd'hui ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*,
23.

Borja De Mozota, B. (2018). Quarante ans de recherche en design management : Une revue de littérature et des pistes pour l'avenir. *Sciences du Design*, 7, 28-45.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25.

Brown, T. (2009a). *Change by Design : How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Brown, T. (2009b). *Designers—Think big!* TEDGlobal.
https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5.
<https://doi.org/10.2307/1511637>

Chiapello, È. (2013). La critique des instruments de gestion comme critique du capitalisme. In T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds.), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (p. 67-79). Presses Universitaires du Septentrion.

Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, 163, 33-54.

Cross, N. (2006). *Designerly ways of knowing*. Springer.

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, 8(3), 35-49.

Foliot, C., Serikoff, G., & Zacklad, M. (Éds.). (2019). *Le Lab des Labs*. CGET, Futurs Publics, CNAM, Codesign-it. <https://www.codesign-it.com/publications/le-lab-des-labs-en-telechargement-libre>

Hatchuel, A., Weil, B., & Le Masson, P. (2014). *Théorie, méthodes et organisations de la conception* (1^{re} éd.). Presses des Mines -Transvalor.

Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (Éds.). (2013). *Communication et organisation : Perspectives critiques*. Presses Universitaires du Septentrion.

- Jeanneret, Y. (2011). *Y-a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Presses Universitaires du Septentrion.
- Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales*. PUF.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking : Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Kogan, A.-F., & Andonova, Y. (2019). De quoi la créativité est-elle le nom ? : Présentation. *Communication*, vol. 36/1. <https://doi.org/10.4000/communication.9647>
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels*. Armand Colin.
- Krippendorff, K. (2005). *The Semantic Turn : A New Foundation for Design*. CRC Press.
- Lépine, V. (2014). Chapitre 7— La communication : Questions d'évaluation et de mesures. In V. Lépine, F. Martin-Juchat, & C. Millet-Fourrier, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : Pratiques et perspectives* (p. 147-163). Presses universitaires de Grenoble.
- Margolin, V., & Buchanan, R. (Éds.). (1995). *The idea of design*. The MIT Press.
- Moscovici, S. (Éd.). (2005). *Psychologie sociale des relations à autrui*. Armand Colin.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Simon, H. A. (1969). *Les sciences de l'artificiel*. Gallimard.
- Vatin, F. (1987). *La fluidité industrielle : Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*. Méridiens-Klincksieck.
- Zacklad, M. (s. d.). *Design, conception, création—Vers une théorie interdisciplinaire du design*. Wikicreation. Consulté 7 mars 2019, à l'adresse <https://wikicreation.fr/articles/934/>